RELACIONES INTERPERSONALES CLIMA INSTITUCIONAL

Ruth Harf
ruthharf@gmail.com
www.ruthharf.com.ar

INSTITUCIÓN: SISTEMA RELACIONAL

LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- Fruto de interrelación de múltiples variables, tanto internas como externas
- Sistema abierto: relaciones permanentes con su entorno sociocultural, de él reciben posibilidades y demandas

LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- Sistema integrado: conviven diferentes componentes interrelacionados
- Sistema complejo: las consecuencias del accionar de cada persona, no se reducen a lo inmediato, sino que inciden en el conjunto de la escuela y también en su entorno

SISTEMA RELACIONAL

- Comunidad: existencia de diferentes personas con:
  - Distintos roles y necesidades (directivos, docentes, alumnos, padres).
  - Intereses comunes a articularse en función de objetivos institucionales.
  - Características personales, motivaciones, percepciones y actitudes.
  - Modalidades de interrelación entre ellos

SISTEMA DE ROLES COMPLEMENTARIOS

- Rol: función social basado en complementariedad
- Si no se conocen y comprenden los roles complementarios, se actúa en función del propio imaginario.

ALCANCE DE LOS ROLES

- Definición de roles y funciones: referidos a territorios, espacios, acciones, responsabilidades.
- Si no están bien delineados: situaciones con intersecciones, bloqueos, superposiciones, puenteos.

DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL ROL

- Expectativas con respecto al propio comportamiento y el de los demás: construidos a partir de historias individuales, institucionales y sociales.
- No es algo rígido, tiene que ver con normativas y con contexto institucional

EXPECTATIVAS Y CONFLICTOS

- Cuando las expectativas respecto de los diversos roles no son compartidas.
- Cuando no se entiende a la institución escolar como sistema: modificaciones en una de las partes tiene repercusiones sobre el resto.

DIRECTIVOS Y DOCENTES

MITOS, EXPECTATIVAS Y REALIDADES

EXPECTATIVAS DOCENTES SOBRE EL DIRECTIVO

- Rol del directivo: concepto abstracto que adquiere significado dentro de un contexto determinado
- Esperan ayuda en la resolución de problemas cotidianos

EXPECTATIVAS DOCENTES SOBRE EL DIRECTIVO

- Se basan mucho en aspectos afectivos:
  - que sea bueno,
  - que guíe
  - que genere confianza
  - que atienda y entienda los problemas a veces personales
  - que sea comprensivo, pero sin pretender que sea amigo

MITOS Y PREJUICIOS

Tres suposiciones erróneas:

- Que es un maestro con más años de experiencia.
- Que es "omnipotente”: lo puede todo
- Que es “omnisapiente”:tiene que conocer a fondo todas las disciplinas / contenidos que se abordan.

MITOS Y PREJUICIOS

- Que sirve sólo cuando el docente lo necesita para resolver problemas
- Que se ocupa sólo de las Relaciones Públicas
- Para muchos: preferiblemente lo más lejos posible
- Para otros tantos: visto como controlador: “si me viene a ver es porque algo hago mal”

EL DIRECTIVO: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE AL DOCENTE?

- Supone un rol diferenciado.
- Saber experto: implica una mirada diferente sobre un mismo fenómeno.
- Hay "estilos particulares" de cada directivo y según cada institución.

EL DOCENTE REAL, EL TEMIDO, EL DESEADO Y EL POSIBLE

- Docente reproductor versus docente innovador: “o es apático o es subversivo”
- Docente posible: ¿todo depende del docente o el directivo tiene algo que decir y hacer?

FUENTES DE CONOCIMIENTO

- Necesidad de redefinir las características actuales de este rol de conducción
- Participación de directivos y docentes en la redefinición:
  - Permite saber qué esperar del otro en relación a los roles
  - Permite manejar situaciones que implican a ambas partes.

RELACIONES INTERPERSONALES

RELACIONES EN LA ESCUELA: ¿TÉCNICO-PROFESIONAL O VINCULAR-AFECTIVA?

- Riesgo: dividir entre lo afectivo y lo profesional.
- ¿Para ser un profesional se tiene que anular lo afectivo?.
- Ser profesional incluye los vínculos afectivos pero el propósito no son los vínculos.

¿QUÉ SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES?

- Son relaciones sociales reguladas por normas y pautas de la interacción social.
- Permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para el desarrollo en diversos contextos.
- Las metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas.
- La comunicación ocupa un lugar central

RELACIONES INTERPERSONALES

- Son el motor de la institución educativa.
- Desde la gestión se necesita :
  - Realizar acciones que permitan el crecimiento personal y profesional de la comunidad educativa
  - Crear ámbitos de satisfacción personal y profesional.

COMPRENDIENDO LAS RELACIONES INTERPERSONALES

- Giran alrededor de necesidades, intereses y demandas de las personas y de las instituciones, en tanto conforman un sistema ecológico.
- Cooperación: refiere a los deseos y esfuerzos por cumplir necesidades complementarias.

COMPRENDIENDO LAS RELACIONES INTERPERSONALES

- Cualidades de una relación cooperativa.
  - Compromiso
  - Meta común
  - Confianza y respeto mutuo
  - Creatividad
  - Compromisos renovados

CONFIANZA, HONESTIDAD Y PREOCUPACIÓN

- Confianza: un elemento vital en todas las relaciones interpersonales.
- La gente debe creer en la veracidad de la información y de que se les hable de los asuntos importantes que les compete.
- La gente necesita creer en la honestidad de sus directivos.
- La gente necesita saber que se preocupan por ellos para que haya confianza y compromiso.

LOS EQUIPOS ENTENDIDOS COMO “COMUNIDADES DE APRENDIZAJE”

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

- Clima de colaboración, compromiso colectivo y aprendizaje compartido.
- Diversidad y divergencia como modalidad de intercambio, sin necesidad de un pensamiento único.
- Elaborar acuerdos satisfactorios para todos.

COMUNIDAD “CRÍTICA” DE APRENDIZAJE

- Personas interrelacionadas. Metas compartidas. Vínculos sostenidos. Normas y regulaciones de funcionamiento.
- Aprendizaje y desarrollo de conceptos, actitudes y competencias, para comprender y actuar en el mundo.
- Conocimiento adquirido, producido y puesto en juego en función de un sistema de valores sociales.

LOS ENCUENTROS

- Toma de decisiones compartida.
- Reflexión sobre, en y para la práctica.
- Relaciones interpersonales caracterizadas por la comunicación y el intercambio pertinente.
- Análisis de las prácticas de docentes y directivos

LOS DIRECTIVOS Y LOS EQUIPOS

- Abiertos a aprender y promover el aprendizaje entre sus miembros.
- Evalúan permanentemente el trabajo de su equipo y reconocen cuándo alcanzan logros.
- Cumplen con lo que promete, brindan seguridad y generan confianza y respeto

CLIMA INSTITUCIONAL

CLIMA INSTITUCIONAL

- Percepciones compartidas sobre:
  - Trabajo cotidiano
  - Ambiente físico en que se da
  - Relaciones interpersonales
  - Regulaciones formales o normas que afectan la tarea educativa.
- Variables situacionales mediadas por percepciones y significados de los actores implicados

CLIMA INSTITUCIONAL

- Refiere al “modo de estar en la escuela”.
- Afecta el comportamiento y la identidad que adoptan las personas en la escuela.
- “rara vez la calidad de la educación en una escuela, va más allá de la calidad de los vínculos que se establecen en ella”

CLIMA Y FACTOR HUMANO

- Capacidad que tiene una institución para responder a las expectativas legítimas de sus miembros.
- Atmósfera: se valora por el nivel de satisfacción que encuentran sus miembros al trabajar juntos en ella.

CLIMA NEGATIVO

- Relaciones distantes en el interior de los grupos y de los grupos entre sí: falta de cooperación y bajos niveles de participación.
- Falta de consenso en objetivos individuales y comunes: nivel bajo de autorrealización y rutinización de actividades.
- Organización y gestión inadecuada de la institución: controles excesivos o débiles.

CLIMA NEGATIVO

- Estilo de gestión burocrático o autoritario: excesivo control y falta de confianza en los docentes.
- Conduce a clima tenso y actitudes defensivas que refuerzan estilo controlador y desconfiado de la dirección
- Círculo vicioso: clima y estilo de dirección se refuerzan mutuamente

CLIMA POSITIVO

- Relaciones comprometidas, expresiones de ayuda mutua, niveles altos de participación.
- Identificación y compromiso de los actores con la institución y en la realización de las actividades programadas.
- Objetivos institucionales e individuales claros y compartidos
- Claridad en las normas, continuidad en su aplicación, posibilidades de innovación y fomento de la creatividad.

LIDERAZGO EDUCATIVO Y CLIMA

- Crear un clima positivo para los docentes, preocupándose de sus prácticas y sus procesos pedagógicos
- Importancia de contar con climas escolares favorables, positivos o nutritivos para el aprendizaje
- Generan una convivencia social positiva y la participación democrática.

LIDERAZGO EDUCATIVO Y CLIMA

- Hacer más agradable y mejor la disposición para aprender y cooperar.
- Favorecer las relaciones e interacciones,
- Brindar asistencia, acompañamiento y colaboración
- Promover el sentido de pertenencia
- Apuntar a la resolución constructiva de los conflictos

A orillas de otro mar, otro alfarero se retira en sus años tardíos.

Se le nublan los ojos, las manos le tiemblan, ha llegado la hora del adiós.

Entonces ocurre la ceremonia de la iniciación: el alfarero viejo ofrece al alfarero joven su pieza mejor.

Así manda la tradición, entre los indios del noroeste de América: el artista que se va entrega su obra maestra al artista que se inicia.

Y el alfarero joven no guarda esa vasija perfecta para contemplarla y admirarla, sino que la estrella contra el suelo, la rompe en mil pedacitos, recoge los pedacitos y los incorpora a su arcilla.

Eduardo Galeano

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

CENTRO DE FORMACIÓN
CONSTRUCTIVISTA
www.cefcon.com.ar

